第五章

内部行政

5.1　在本署过去 20 年的发展历程中，二零零一年脱离政府机制和办事程序是重要的里程碑。

5.2　在此之前，本署是按照公务员规例和办事程序运作，与政府部门十分类似。我们有固定的人手编制，主要由政府借调过来的公务员组成。财政方面，我们无异于政府部门，每项开支同样受缜密的监控。这种模式令本署在计划及调配资源方面缺乏自主和灵活性。

5.3　虽然这种安排无碍日常运作，但依靠政府提供行政及人手支援明显影响了本署的独立性。由于当时的调查人员主要是公务员，而他们在借调期届满后须返回政府部门工作，因此本署的公信力及正直不阿形象难免受损。市民大众和立法会议员均曾多次表示关注。有鉴于此，本人在一九九九年四月履任申诉专员后不久，便向政府当局建议本署脱离政府架构，自行建立人事及行政机制，以确保公正和独立。

独立的行政及财务管理

5.4　二零零一年十二月十九日，《申诉专员条例》经过修订，确立申诉专员为单一法团，有全权制定及推行行政、财政及运作方面的政策和处事方式，特别是可自行决定招聘条款及条件，以及把暂时无须动用的盈馀拨作储备。

5.5　本署的工作量主要取决于外在因素，并非我们可以控制。由于申诉专员可灵活调整人手编制，以及自行决定招聘条款及条件，因此本署能够较从容地视乎情况调整开支，以应付个案数目的增减。

人手编制

5.6　在本年度接到的投诉个案数目，是本署成立以来除二零零六／零七年度之外最高的，因此对本署的调查人员来说，这一年的工作非常繁重。脱离政府架构之后，本署能够更灵活地检讨及加强人手，以应付投诉个案及主动调查数量骤增时的工作。

5.7　鉴于过去五年的个案数字持续上升，本署认为有必要增加全职人员。在本年度，为应付工作量和计划接任人选，我们增聘了六名常规调查人员。

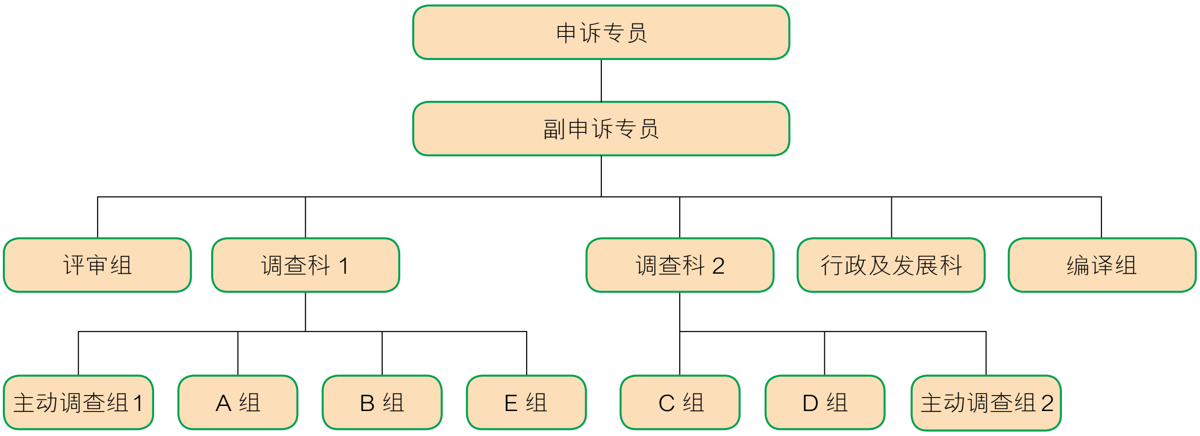
5.8　为了应付持续增加的个案数量，本署计划增设第六个负责处理投诉个案的调查组，以减轻目前工作量集中在总调查主任阶层的情况。本署的组织架构不会因为新增的调查组而改变，惟现行五个调查组的任务将予重新安排，以期工作量能平均分配。

5.9　新聘的常规人员陆续上任后，将可逐步取代临时及非全职的调查人员。

5.10　本年度内，本署有一位高级调查主任及一位总调查主任先后退休，而来年亦会有几位职员退休或因私人理由离职。本年度增聘较多人手，正是为了注入新血和安排职员接任。

5.11　除调查人员外，本署亦特别为改善文件档案管理增聘了多名临时的全职支援人员。这项计划旨在把所有投诉及调查档案从纸张文件转化为电子记录，以便更有效地管理档案资料和善用办公室空间。

图表 5.1 组织架构



图表 5.2

人手编制			
职员分类	**截至 2007 年 3 月 31 日**	**截至 2008 年 3 月 31 日**	**截至 2009 年 3 月 31 日**
首长级人员	4	4	4
调查人员	45	50	56
行政及支援人员	41	44	47
常规人员合计	**90**	**98**	**107**
临时调查人员：相等于全职人员（合计工日）	2.4 (698)	4.4 (1,171)	4.8 (1,268)
临时支援人员	-	-	4
总人数	**92.4**	**102.4**	**115.8**

职员培训

5.12 二零零九年一月及三月，我们先后举办了两次入职简介课程，协助所有在本年度入职的人员尽快熟习工作。课程为期数天，内容包括《申诉专员条例》的应用与诠释、处理投诉及调查工作的经验分享，以至内部的行政支援服务等。所有参与的新同事均认为课程非常实用，部分现职人员亦趁此机会温故知新，加强知识和技巧。我们会参考各同事的意见，调整课程内容及时间，以尽量提升实效。

图表 5.3 入职培训

5.13 我们不时邀请与本署性质相近的机构派代表担任主讲嘉宾，就工作有关的课题举办讲座和简介会，以增广本署调查人员的见识，扩阔视野。

5.14 二零零八年五月，加拿大安大略省申诉专员 André Marin 先生为本署人员举办了为期两天的「行政体制问题的调查」高级课程。这项课程甚具启发性，让大家深入了解如何更有效地筹划和进行调查，提高工作效率。上述课程亦开拓了同事的眼界，认识到在不同文化背景下，申诉专员制度的运作模式会有明显差异。

图表 5.4 安大略省申诉专员主持调查培训课程

5.15 二零零八年六月十二日，公务员培训处亦派代表到本署，为我们介绍二零零七年七月政府架构重组后的新组织架构，本署十分感谢。这次讲解对我们的调查工作极为有用，让我们更加了解问责制下各个决策局及部门之间的权责分工。

图表 5.5 关于《种族歧视条例》的简介会

图表 5.6 有关政府新组织架构的简介会

5.16 二零零八年十二月一日，本署为全体职员安排了一个简介会，讲解二零零九年六月开始实施的《种族歧视条例》，因为该条例与本署的前线服务有直接关连。平等机会委员会的高级职员担任主讲嘉宾，介绍了新法例的主要概念，让我们进一步认识到现行反歧视法例的相关修订。在这次简介会上，我们就扩大服务至少数族裔人士方面进行了有用的交流。

5.17 语文培训方面，本署继续举办英语课程，加强调查人员的英文写作能力。此外，本署的总翻译主任亦为全体调查人员主持了一次中文修辞讲座，以助提升撰写调查报告的水平。

文件档案管理计划

5.18 随着本署跨入第二十一年，我们检讨了档案资料储存系统，以便更妥善地管理投诉资料及调查记录，亦更合乎成本效益地利用办公室空间。截至二零零九年三月三十一日，本署的机密档案室保存了逾六万个档案。经检讨后，我们决定把所有档案电子化，使资料保存得更长久和更有系统，而且易于检索。

5.19 二零零八年十月，本署成立专项小组负责这项工作。经过始初的实习期，所有组员已掌握所需技巧，工作进度稳步向前。截至二零零九年三月底，所有自一九八九至九四年的投诉及调查记录均已转为电子版本。我们预计这项计划可在三至五年内完成。

对本署的投诉

5.20　本年度内，我们处理了共15宗对本署职员的投诉，内容涉及职员态度、工作制度和程序，又或两者都在投诉之列。在九宗关于职员态度的投诉中，本署调查后认为有四宗是「部分成立」，明显反映出本署的服务在某些地方尚需改善，尤其是要加强有效沟通的方式和技巧。本署每次都会针对有关人员的不足之处提供辅导，以便日后有所改善。

5.21　至于有关工作制度和程序的投诉，大部分是涉及本署终结查讯或调查个案所需的时间。在本年度内，由于工作量繁重，加上有些个案的性质复杂，有时难免处理需时较长。尽管如此，本署仍致力在服务承诺所订明的六个月内终结大部分个案。本署重视从中汲取的经验教训，以期精简行事程序，为市民提供更高效率和更有成效的服务。

5.22　整体而言，针对本署职员的投诉，往往源于投诉人不满意本署就其投诉个案所作的结论和决定，实际上是针对本署的调查结果，又或是本署查讯工作的质素。为此，我们若发现有理据进行覆检及修订，定会再作查讯。无论如何，本署自当竭尽所能，努力进行公平公正的调查。

图表 5.7

2008/09 年度终结的对本署的投诉

投诉性质	成立	部分成立	不成立	未有定论
职员态度（包括延误及疏忽）	-	4	4	1
工作制度和程序	-	1	3	-
职员态度及工作制度和程序	-	-	-	2
总计	**15**			